



JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET

# Fra overordnede verdier til praktisk forvaltning

Fredrik Bøckman Finstad

Bufdirs fagmøterekke om god forvaltningskikk, 16. oktober 2020

# Arbeidet som forvaltningsansatt

Departementsforretningerne faldt desuden ikke saaledes som i et **privat Kontor, hvor der var nok at gjøre Aaret rundt**; i mange af Regjeringens Kontorer kunde der til enkelte Tider være roligt, medens der til andre Tider var over al Maade meget at bestille, og desuden maatte det «ikke oversees, at mange af de i Departementerne forefaldende Forretninger, i enkelte Contorer næsten samtlige ere af en saa **trættende og aandssløvende Beskaffenhed**, at der er en **ugjørlig Ting at fordre, at Personalet skal være beskæftiget med dem uden nogensomhelst Afbrytelse i hele den fastsatte Contortid**, ligesom man endogsaa har Erfaringer, der synes at tyde paa, *at saadant vilde være farligt for Vedkommendes Sindstilstand.*»

Steffens, 1914

# Rollen som ansatt i forvaltningen

TMW/JKA/MM (?), LJH, TKS, Stortinget, HH, AHE, LT, KOM, SEK, SAM, PIA, LOV, AKF, POA, ØS, INN, HOD, POD, EOS, PST, E, UD, FD, FIN, SMK, OED, KMD, BFD, Bufdir, DA, GK, SRF, SPE, RA, EU, FATF, EFTA, ESA, COREPER, FN, COE, OECD, AI, Stine Sofies stiftelse, WR, AdeB, BA-HR, EUdel, NRK, VG, TV2, Adressa, BT, BBC, CNN -

# Byråkratiets funksjoner

- Byråkratiets rolle: overordnet samfunnsfunksjon
- Faglig sekretariat for politisk ledelse – forholdet til politisk ledelse: rettslige og etisk-moralske rammer
- Kontinuerlig bevissthet om spørsmålene

# Krysspress

I hvilke situasjoner kan vi oppleve rollekonflikt og uklarhet?

# Utfordringen

Utfordringen var å «skulle fabrikkere en juridisk holdbar begrunnelse [...] for en juridisk uholdbar beslutning».

Direktør Frederik Schydt (tamilsaken)

# The law?

*«Fuck the law. I don't give a fuck about the law. I want my fucking money.»*

D. Trump sitert i Micheal Lewis: *The Fifth Risk*

# Endringer





# Krysspess

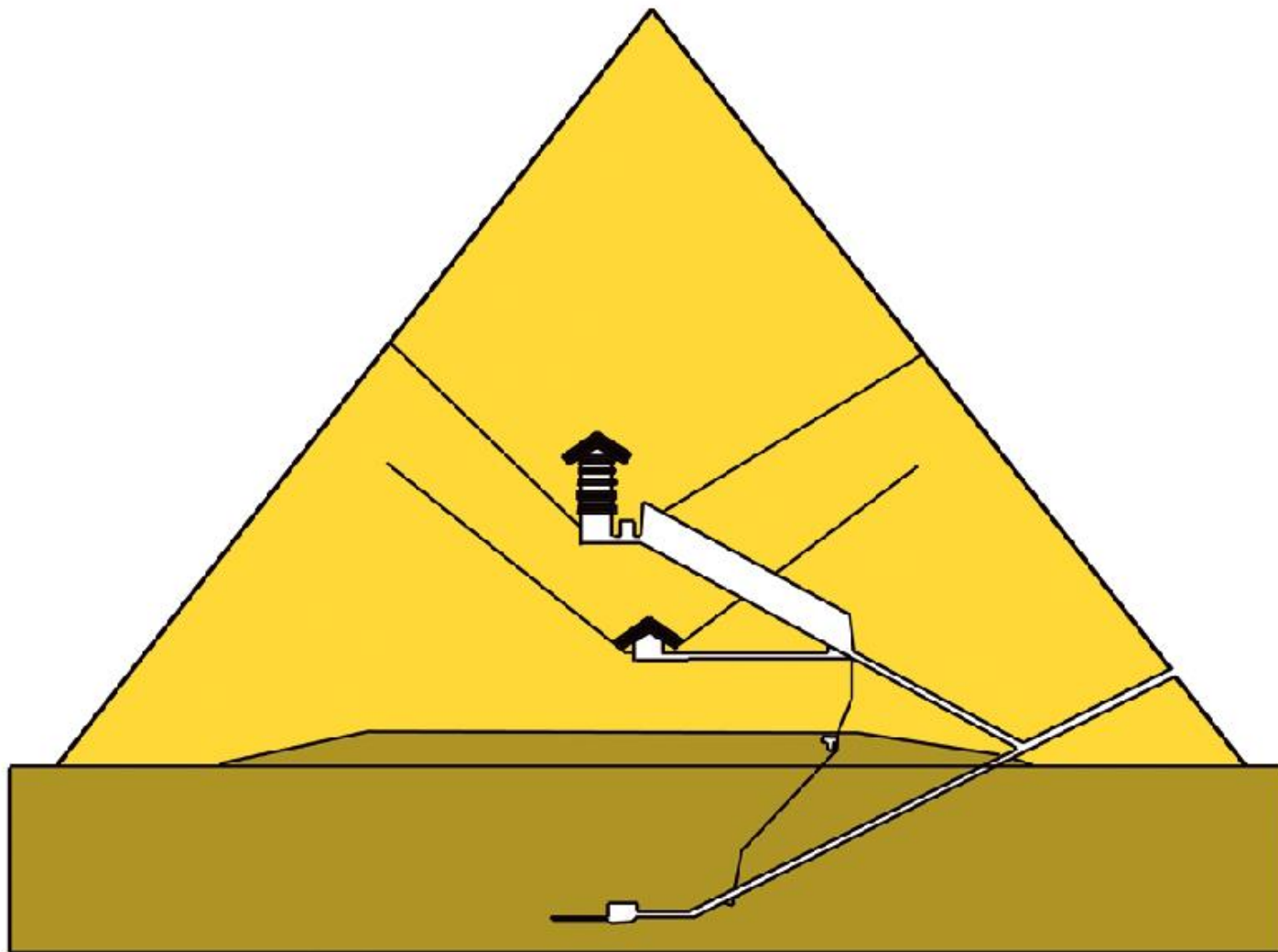
- Hendelser og kriser
- Endrede arbeidsforhold
- Moderate politiske krefter trues
- Rettstaten er under press
- Hyppige skifter i departementsledelsen

# Rolle og funksjoner

- Sekretariat for politisk ledelse
  - Egne saker
  - Andre departementers saker mv.
- Overordnet forvaltningsorgan

# Byråkratiets rolle og funksjon

- Pyramider og Augustus
- Weber: rasjonalitet, profesjonalitet, nøytralitet
- Fukuyama: forvaltning viktigere enn demokrati?



Grafik: Stefan Eggers - [www.pyramidenbau.info](http://www.pyramidenbau.info)

# Mål: eliminere dysfunksjoner

«Weber's conceptualization of bureaucracy makes emotion its central organizing principle, given that it is constructed specifically to **banish sentiment, passion, favoritisms, coercion, violence, indiscipline, unpredictability and its resultant disorder** from the operations of the organization.»

Brewis and Linstead, 2000

# Byråkratiske kjerneplikter

- **Lovlighet**
- Sannhet
- **Lojalitet**
- Upartiskhet eller nøytralitet
- **Faglighet og faglig uavhengighet**
- Åpenhet
- **God styring og ledelse**

# Lojalitet – lydighet – nøytralitet - integritet



# Er lojalitet eller lydighet troskap og full identifikasjon?

«Først når administrasjonen i staten er gjennomsyret fra øverst til nederst av ideen, er **fylt av NS' mål og NS' vilje**, først da kan vi si at den fulle og hele maktovertakelse er fullbyrdet. Statsadministrasjonen er **redskapet** for **gjennomføringen av nyordningen** i samfunnet. Dette **betinger** imidlertid at alle de tusener av enkelte statstjenere som utgjør dette statsapparatet fra øverst til nederst, er **fylt av NS' idé og innstilling.**»

Rolf Jørgen Fuglesang, 1942

(Støen i Festskrift til Justis- og beredskapsdepartementet 1814-2014: Under tysk okkupasjon, s. 128)



# Oppdrag og grunnverdier

- Statens grunnfunksjoner: rettssikkerhet og trygghet
- Grunnverdier: demokrati, rettsstat, menneskerettigheter
- Faglighet
- Integritet

# Forvaltning og demokrati

- God politikkutvikling forutsetter et godt, profesjonelt og stekt embetsverk
- Avgjørende med **gjensidig** rolleforståelse

# Rolleforståelse

- Hvem er du?
  - Statsråd
  - Embetsmann

# Rolleforståelse

- Statsråd
  - Emebetsmann
    - Underliggende etat

# Regler

- Grunnloven
- Tjenestemannsloven
- Straffeloven
- Arbeidsmiljøloven
- Menneskerettsloven
- Forvaltningsloven
- Offentleglova
- Ulovfestede regler

# Regler

- Utredningsinstruksen
- Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling
- Økonomireglementet
- Etiske retningslinjer for statstjenesten
- Nærmere regler om saksbehandlingen:
  - Orientering til medarbeidere i avdelingen
  - Lovteknikk og lovforberedelse
  - Om r-konferanser
  - Om statsråd
  - Om forholdet til Stortinget
  - EU/EØS-håndboken

# Bevissthet om roller og dilemmaer

- KMDs retningslinjer om forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk
- Dilemmasamlingen

# Innsyn

Du bes som saksbehandler om å «finne hjemmel» for ikke å offentliggjøre et dokument. Statsråden ønsker av bekvemmelighetshensyn ikke blest om saken.

Hvilke dilemmaer kan denne saken reise?



# Dommedag



# Defend institutions!

It is institutions that help us preserve decency. They need our help as well. Do not speak of «our institutions» unless you make them yours by acting on their behalf. **Institutions do not protect themselves.** They fall one after the other unless each is defended from the beginning. So choose an institution you care about - a court, a newspaper, a law, a labor union – and take its side.

Timothy Snyder, *On Tyranny, Twenty Lessons from the Twentieth Century* (2017)